

УДК 331.101.3:005.95

JEL Classification: J24, J33, M12, M15

DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2026-1(38)-11

Подзігун Світлана

к. е. н., професор, професор кафедри менеджменту

Уманський національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-3012-1842>

Чернов Андрій

здобувач третього (науково-освітнього) рівня вищої освіти

Уманський національний університет

<https://orcid.org/0009-0001-4714-0524>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ: УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ HR-АНАЛІТИКИ

У статті досліджено теоретико-прикладні засади трансформації систем стимулювання праці в IT-сфері на основі впровадження інструментарію HR-аналітики. Визначено, що в умовах макроекономічної турбулентності, масштабних міграційних процесів та жорсткої конкуренції за людський капітал традиційні інтуїтивні підходи до кадрового менеджменту втрачають свою ефективність. Обґрунтовано перехід до предиктивного моделювання мотиваційного профілю та поведінкових патернів персоналу за допомогою аналізу великих масивів даних. Систематизовано специфіку мотивації та демотивації IT-фахівців різних кваліфікаційних ґрейдів (Junior, Middle, Senior) та запропоновано диференційовані інструменти управління ними. Здійснено порівняльний аналіз провідних методів оцінювання результативності (Performance Review), зокрема Assessment Center, методу «360 градусів» та експрес-анкетування. Запропоновано та детально описано авторський предиктивний алгоритм імплементації HR-аналітики для управління мотивацією персоналу IT-підприємств, який базується на концепції безперервного збору «цифрових слідів» та забезпечує довгострокову стійкість і конкурентоспроможність бізнесу. Доведено, що максимальний синергетичний ефект для IT-компаній забезпечує інтеграція кількісних (KPI) та якісних підходів із безперервним моніторингом метрик утримання й залученості. Запропоновано та детально описано авторський динамічний предиктивний алгоритм імплементації HR-аналітики для управління мотивацією персоналу IT-підприємств, який складається з 7 етапів (від визначення бізнес-метрик до консолідації «цифрових слідів» у Jira, GitHub, Slack, ATS, CRM та побудови прогностичних моделей утримання Predictive Retention). Алгоритм базується на концепції Data-Driven підходу, функціонує як самонавчальна система й дозволяє синхронізувати індивідуальні цілі IT-спеціалістів із стратегічними завданнями бізнесу. Практичне застосування розробленого інструментарію мінімізує фінансові збитки від плинності кадрів, забезпечує капіталізацію людського капіталу, підвищення операційної стійкості та довгострокову конкурентоспроможність компаній в умовах макроекономічної нестабільності.

Ключові слова: HR-аналітика, мотивація персоналу, IT-сфера, стимулювання праці, HR-метрика, цифрова трансформація, людський капітал, плинність кадрів.

DIGITAL TRANSFORMATION OF WORK INDUCTION SYSTEMS: STAFF MOTIVATION MANAGEMENT BASED ON HR ANALYTICS

The article examines the theoretical and applied foundations of the transformation of labor incentive systems in the IT sector through the implementation of HR analytics tools. It is determined that in conditions of macroeconomic turbulence, large-scale migration processes, and fierce competition for human capital, traditional intuitive approaches to human resource management lose their effectiveness, giving way to data-driven management methods. The transition from descriptive analysis to proactive and predictive modeling of the motivational profile and behavioral patterns of personnel using big data analysis is substantiated. This provides an opportunity for proactive identification of destructive trends, including professional burnout syndrome, absenteeism, and employee turnover risks.

The specifics of motivation and demotivation of IT specialists of various qualification grades (Junior, Middle, Senior) are systematized, and differentiated management tools are proposed, proving the destructiveness of universal approaches in the IT segment. A comparative analysis of the leading methods of performance evaluation (Performance Review), including Assessment Center, "360 degrees" method, and express surveying, is carried out based on their resource intensity, validity, and analytical depth. It is proven that the maximum synergistic effect for IT companies is ensured by the integration of quantitative (KPI) and qualitative approaches with continuous monitoring of retention and engagement metrics.

The author's dynamic predictive algorithm for implementing HR analytics to manage the motivation of IT enterprises' personnel is proposed and described in detail. It consists of 7 stages (from defining business metrics to consolidating "digital footprints" in Jira, GitHub, Slack, ATS, CRM, and building Predictive Retention models). The algorithm is based on the concept of a Data-Driven approach, functions as a self-learning system, and allows synchronizing the individual goals of IT professionals with the strategic objectives of the business. The practical application of the developed toolkit minimizes financial losses from staff turnover, ensures the capitalization of human capital, increases operational stability, and guarantees long-term competitiveness of companies in conditions of macroeconomic instability.

Keywords: HR analytics, staff motivation, IT sector, labor incentives, HR metrics, digital transformation, human capital, staff turnover.

Постановка проблеми. В умовах макроекономічної нестабільності та інтенсифікації зовнішніх міграційних процесів стратегічна значущість ефективного відтворення людського капіталу для вітчизняних суб'єктів господарювання критично зростає. Системний відтік висококваліфікованих кадрів, загострення конкурентної боротьби на ринку праці, а також необхідність збереження лояльності й мотивації персоналу в деструктивному середовищі змушують менеджмент переходити від інтуїтивних до дата-орієнтованих методів управління.

У цьому контексті HR-аналітика виступає імперативом модернізації мотиваційного менеджменту. Її функціонал трансформується від простого моніторингу поточних компетенцій до предиктивного моделювання

поведінкових патернів працівників. Це забезпечує можливість проактивного виявлення деструктивних тенденцій (зокрема синдрому професійного вигорання та абсентеїзму) і точної оцінки вектора професійного зростання людських ресурсів.

Імплементация аналітичного інструментарію є першочерговим завданням для підприємств, що орієнтовані на підвищення операційної стійкості, оптимізацію бюджетів на розвиток персоналу та гнучку адаптацію до кон'юнктурних коливань ринку праці. Сучасні виклики вимагають від бізнесу розробки стратегій на основі обробки великих масивів даних. Застосування HR-аналітики дозволяє сформувати адаптивну кадрову політику, спрямовану на консервацію та капіталізацію ключових компетенцій, селекцію креативних команд, максимізацію залученості персоналу до вирішення стратегічних завдань, що безпосередньо конвертується у довгострокові конкурентні переваги.

З огляду на це, науковий аналіз потенціалу HR-аналітики як інструменту прогнозування та розвитку особистісних спроможностей співробітників IT-сфери набуває пріоритетного значення для стабілізації та кадрового забезпечення українського бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування дієвих мотиваційних механізмів та стимулювання праці персоналу на підприємствах постійно перебуває у центрі уваги провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні підходи до розбудови систем мотивації в сучасних умовах господарювання висвітлено у працях І. В. Причепа та К. Л. Яворської. Питання інтеграції мотиваційного механізму в загальну стратегію корпоративного управління досліджував М. Кондрюк. Роль систем стимулювання як базового чинника підвищення загальної операційної ефективності діяльності суб'єктів господарювання ґрунтовно проаналізовано у наукових розвідках К. Леміш, А. Суслик та В. Швачко.

З появою цифрових технологій вектор наукового дискурсу змістився в бік капіталізації людських ресурсів через автоматизацію та обробку великих

даних. Вагомий внесок у дослідження можливостей HR-аналітики як інструменту предиктивного прогнозування та розвитку особистісного потенціалу співробітників в умовах кризи зробили Т. Костишина, А. Семикіна та А. Костишина. Прикладні аспекти оптимізації бізнес-процесів та усунення управлінського хаосу розглядалися у працях А. Лубчак. Водночас, практичні підходи до збору метрик та переходу до дата-орієнтованих рішень висвітлено у методичних розробках міжнародних інституцій та експертних спільнот, зокрема AHR.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність ґрунтовних теоретичних праць із класичного мотиваційного менеджменту, питання практичної трансформації систем стимулювання праці під впливом діджиталізації залишається недостатньо розкритим. Існуючі моделі прогнозування кадрового ризику та оцінки ефективності часто є статичними й реактивними, які фіксують факти кадрових втрат уже після їх виникнення. Потребує додаткового дослідження розробка динамічних, предиктивних моделей управління мотивацією високотехнологічного персоналу в IT-сфері на основі збору безперервних масивів даних, що є критично важливим для кадрового забезпечення українського бізнесу в умовах тривалої кризи.

Метою наукового дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка прикладного інструментарію цифрової трансформації систем стимулювання праці в IT-сфері на засадах HR-аналітики, зокрема через створення предиктивного алгоритму управління мотивацією та утримання високотехнологічного персоналу в умовах макроекономічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключовим вектором функціонування системи стимулювання праці інженерно-технічного персоналу є забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Оптимізація мотиваційного профілю працівників безпосередньо корелює з детермінантами операційної ефективності: інтенсифікацією інтелектуальної праці, глибшим зануренням у предметну область проєктів, скороченням часових витрат на реалізацію завдань та мінімізацією дефектів у

програмному забезпеченні. Водночас дієвий інструментарій мотивації виступає превентивним заходом проти деструктивного впливу плинності кадрів, сприяючи селекції та довгостроковому утриманню висококваліфікованих фахівців.

Сучасні вітчизняні ІТ-компанії функціонують в умовах жорсткої гіперконкуренції за людський капітал як на внутрішньому ринку, так і в межах глобального аутсорсингового та продуктового простору. У цьому контексті перед HR-менеджментом постає дилема подвійного бізнес-завдання: ефективний рекрутинг дефіцитних спеціалістів та презервація наявного кадрового ядра. Актуальність зазначених завдань обумовлена такими чинниками:

1. Економічні збитки від кадрових втрат: абсентеїзм та звільнення працівників завдають підприємству суттєвих фінансових втрат. Сукупні витрати на заміщення однієї штатної одиниці (включно з рекрутингом, онбордингом та втратою продуктивності) можуть варіюватися від 3 до 12 місячних окладів залежно від грейду фахівця.

2. Тривалість рекрутингового циклу: процес залучення релевантних кадрів в ІТ-індустрії характеризується високою тривалістю.

Емпіричні дані міжнародних консалтингових агенцій підтверджують, що впровадження сильної ціннісної пропозиції роботодавця та розширених соціальних пакетів дозволяє знизити коефіцієнт плинності кадрів на 70%, паралельно прискорюючи темпи найму на 30%. У науковому дискурсі архітектуру трудової мотивації традиційно диференціюють за критеріями спрямованості та змісту на матеріальну й нематеріальну, а також внутрішню та зовнішню.

Ефективність мотиваційного механізму значною мірою залежить від наявності цілісної системи стимулювання, що поєднує матеріальні та нематеріальні елементи, орієнтовані як на задоволення особистих потреб працівників, так і на досягнення стратегічних завдань підприємства [3]. Успішний мотиваційний механізм повинен не лише відповідати загальній

стратегії розвитку організації, а й гармонізувати інтереси працівників із корпоративними цілями [5].

Згідно з сучасними науковими підходами, мотиваційний механізм вважається ефективним, якщо він адаптований до специфіки діяльності підприємства, передбачає використання релевантних форм стимулювання та гнучко реагує на зміну потреб персоналу [4].

Водночас традиційні інструменти прогнозування кадрового потенціалу не враховують динамічних змін у компетенціях, мотивації та поведінці персоналу. Такий дефіцит гнучкості є критичним в умовах постійної невизначеності, втрати частини команди, необхідності інтеграції внутрішньо переміщених осіб, реорганізації бізнес-процесів та масового переходу на віддалений або гібридний формат роботи. У результаті це обмежує можливості підприємств ІТ-сфери щодо своєчасного виявлення талантів, формування ефективних команд, підтримки психоемоційного стану співробітників та забезпечення сталого розвитку підприємства у кризовий період.

Головна мета системи мотивації працівників ІТ-сфери - розвивати компанію. Мотивовані співробітники працюють краще: глибше поринають у важливість і контекст, закривають завдання вчасно чи навіть раніше, встигають зробити більше, виконують завдання якісніше. Крім того, мотивація персоналу ІТ-сфери допомагає запобігти плинності кадрів, залучити до компанії та утримати найкращих фахівців.

Українські ІТ-компанії змагаються за фахівців між собою та з міжнародними організаціями, тому що зі звільненням співробітника компанія страждає фінансово: вартість найму нового фахівця може перевищувати три, а то й 12 щомісячних окладів; терміни пошуку ІТ-фахівця можуть затягнутися: від трьох місяців (під час пошуку Senior-розробника) до 1–2 років (у випадку з C-level та Architect-позиціями) [6].

Способи мотивації для Junior, Middle, Senior відрізняються, оскільки залежно від рівня фахівця змінюються їхні цінності, цілі, а в результаті й мотивація (табл. 1).

Таблиця 1

Специфіка мотивації та демотивації IT-фахівців різних кваліфікаційних рівнів

Кваліфікаційний рівень (Грейд)	Ключові мотиваційні фактори (Стимули)	Головні демотиваційні фактори (Ризики)	Оптимальні інструменти управління
Junior	Професійний розвиток та експертне зростання. Самоствердження та офіційне визнання перших досягнень. Сприятливий психологічний клімат та емоційна атмосфера в колективі.	Неефективний або деструктивний менеджмент (особливо в умовах кризового стану/війни). Токсичні взаємовідносини в команді. Штучні обмеження та кар'єрні перешкоди всередині компанії.	Закріплення досвідченого ментора. Регулярний конструктивний фідбек (1-on-1). Чіткий план адаптації (Onboarding plan) та зрозуміла інструкція завдань.
Middle	Прагнення до внутрішнього лідерства, масштабування навичок через менторинг. Наявність авторитетного керівника/лідера, у якого можна переймати досвід.	Некомпетентне керівництво та відсутність стратегічного бачення. Одноманітні, рутинні та технічно «нудні» завдання, що ведуть до стагнації.	Делегування завдань підвищеної складності. Залучення до навчання джуніорів (менторство). Прозорий кар'єрний трек до позиції Senior.
Senior	Прозора, чітка та зріла позиція компанії на ринку. Фінансова стабільність та робота з передовим технологічним стеком. Продумане, системне планування робочих процесів.	Нестабільність та хаотичність проектів. Нереалістичні дедлайни (тиск з боку РМ/клієнта). Невідповідність рівня заробітної плати ринковим очікуванням експерта.	Надання високого рівня автономії у прийнятті технічних рішень. Залучення до проектування архітектури (Architecture) та стратегічного планування. Перегляд компенсаційного пакету відповідно до унікальних компетенцій.

Джерело: [7; 9].

Диференціація мотиваційного профілю залежно від кваліфікаційного грейду (Junior, Middle, Senior) доводить, що універсальні підходи в IT-сегменті є неефективними. Якщо для фахівців початкового рівня домінують стимули, пов'язані із самоствердженням та навчанням, то для експертів вищої ланки (Senior Developers) визначальними стають чинники стабільності, технологічної новизни та соціальної місії проєкту, поєднані з високими вимогами до культури планування.

Впровадження системи мотивації в ІТ відбувається у кілька етапів:

1. Визначення цілей, місії компанії та завдань мотивації.

2. Вибір інструментів мотивації співробітників та створення плану щодо впровадження системи мотивації.

3. Розробка KPI для визначення ефективності.

4. Впровадження мотиваційних заходів, ознайомлення працівників, тестування різних способів мотивації.

5. Коригування за необхідності [6].

Цифровізація та впровадження інструментів HR-аналітики відкривають нові можливості для збору, обробки й аналізу великих масивів даних про персонал. Це дозволяє здійснювати точне прогнозування розвитку особистісного потенціалу працівників, вчасно діагностувати ризики вигорання, зниження мотивації чи звільнення, а також створювати персоналізовані програми їхньої підтримки. На сучасному етапі існує нагальна практична потреба українських підприємств у пошуку дієвих шляхів розвитку та ефективного використання потенціалу співробітників на основі використання технологій HR-аналітики.

HR-аналітика - це системний підхід до збору, обробки та аналізу даних про персонал, який допомагає ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Іншими словами, HR-аналітика - це інструмент, що перетворює «людський фактор» на вимірювану й керовану величину. Інколи цей підхід ще називають кадровою аналітикою. Вона охоплює не лише підбір кадрів, а й оцінку ефективності, утримання працівників, планування навчання, прогнозування ризиків звільнень і навіть вивчення емоційного стану команди [2].

В ІТ ключовими факторами є висока конкуренція за таланти, ризики вигорання, швидка зміна технологій та висока вартість плинності кадрів (особливо сеньйорів). Аналітика показує, що ІТ-фахівцям часто бракує повноцінного відпочинку, тому сучасні HR-департаменти розробляють гнучкі системи мотивації:

✓ гнучкий графік та Work-Life Balance: забезпечення автономії, можливість працювати віддалено або за гібридним графіком;

✓ професійний ріст: індивідуальні плани розвитку (PIP), компенсація курсів, сертифікацій та мітапів;

✓ визнання та оцінка: бонуси за результатами, прозорі системи перегляду зарплат, нематеріальні нагороди.

Традиційні методи мотивації в ІТ-сфері неефективні через високу динаміку ринку та специфіку мислення самих ІТ-фахівців, які звикли до мови цифр та алгоритмів, тому HR-аналітика дозволяє перейти від реактивного підходу до предиктивного. Управління мотивацією засобами HR-аналітики в ІТ перетворює HR-департамент із «забезпечувального» підрозділу на стратегічного бізнес-партнера. Аналітичний підхід дозволяє синхронізувати особисті цілі ІТ-спеціаліста (професійний розвиток, визнання, фінансова стабільність) із цілями бізнесу (рентабельність, якість продукту, швидкість виходу на ринок), забезпечуючи високу конкурентоспроможність компанії в умовах турбулентного ринку.

HR-аналітика є найвищим рівнем HR-технологій, який забезпечує перехід від описового аналізу до прогностичного та прескриптивного управління мотивацією. Успішна HR-аналітика починається з правильного вибору метрик. Наведемо основні HR-метрики, які допомагають проаналізувати тактику та стратегію управління, знайти слабкі сторони та розробити максимально ефективну систему:

1. *Метрики утримання*: загальна плінність кадрів, плінність талантів (HiPo), відсоток утримання, відсоток звільнених працівників у перші 3 місяці.

2. *Метрики ефективності*: рівень задоволеності, дохід на одного працівника, темпи просування, кадровий резерв.

3. *Метрики в навчанні та розвитку*: витрати на навчання одного співробітника, коефіцієнт завершення навчання.

Періодична оцінка персоналу поєднує в собі дві взаємопов'язані мети: точне вимірювання поточної продуктивності та цілеспрямований розвиток

компетенцій співробітника під вимоги його посади. Для працівника такий зворотний зв'язок є цінним як на внутрішньому (особистісному), так і на зовнішньому (професійному) рівнях. Численні дослідження доводять, що найвищих результатів фахівці досягають тоді, коли чітко усвідомлюють власні сфери для зростання та систематично відпрацьовують необхідні навички, спираючись на якісний фідбек. Це дає змогу робити довгострокові прогнози та використовувати корисні методики покращення та оптимізації процесів ІТ-сфери.

Ефективність функціонування підприємств ІТ-сфери безпосередньо залежить від об'єктивності та точності моніторингу індивідуального внеску кожного працівника. У межах дослідження кадрового менеджменту доцільно систематизувати ключові методи оцінювання результативності (Performance Review), диференціюючи їх за рівнем ресурсомісткості, валідності та аналітичної глибини. До базових інструментів належать: Assessment Center, метод «360 градусів», експрес-опитування (анкетування), система ключових показників ефективності (KPI) та спеціалізовані методики дослідження залученості, зокрема Gallup Q12.

Розглянемо специфіку, переваги та обмеження провідних методів, що використовуються у вітчизняній та міжнародній практиці управління людськими ресурсами (табл. 2):

1. *Assessment Center* є комплексним, науково верифікованим і найбільш ресурсомістким методом діагностики, що дозволяє детально визначити профіль ефективності як лінійних співробітників, так і менеджерів вищої ланки. Метод базується на моделюванні реальних або гіпотетичних бізнес-ситуацій за допомогою ділових, рольових та групових ігор. Процес передбачає залучення незалежних експертів-оцінювачів (часто з інших структурних підрозділів або зовнішніх консультантів) для мінімізації суб'єктивізму. Процедура є триетапною і включає: підготовчу стадію (проекування критеріїв і профілів компетенцій), безпосереднє тестування (проведення сесій) та фінальний аналіз отриманих результатів. Кількість оцінювачів безпосередньо корелює з

чисельністю вибірки тестованих для забезпечення високої точності спостережень.

Переваги: формування багатовимірної, різнопланової бази даних щодо кадрового потенціалу; високий рівень об'єктивності за рахунок незалежності експертів; створення надійного підґрунтя для проектування індивідуальних планів розвитку.

Обмеження: висока капіталомісткість та тривалий часовий лаг розгортання; складність попередньої підготовки матеріалів та безпосередньої модерації процесу.

2. *Метод мультиджерельної оцінки «360 градусів»* орієнтований на дослідження ділових та особистісних компетенцій працівника через призму його професійного оточення. Збір інформації здійснюється шляхом стандартизованого анкетування колег, підлеглих та безпосереднього керівника оцінюваного суб'єкта. У науково-практичному дискурсі виділяють модифікації методу: модифікація «180 градусів» (обмежена оцінкою лише з боку керівного складу) та «540 градусів» (інтегрує зовнішній контур: відгуки клієнтів, постачальників чи партнерів). Опитування може реалізовуватися як в абсолютно анонімній формі (результати агрегуються у вигляді знеособленої статистики), так і у відкритій (із подальшим деліберативним поіменним обговоренням результатів).

Переваги: простота імплементації; низька собівартість (можливість використання загальнодоступного інструментарію, наприклад, платформ Google Форми); отримання всебічного оціночного зрізу (всеохоплюючий погляд на поведінкові патерни).

Обмеження: потреба в додаткових програмних рішеннях для автоматизації розрахунку статистичних індексів; ризик суб'єктивного викривлення даних через міжособистісні відносини всередині колективу.

3. *Експрес-опитування та експертне анкетування* позиціонується як експрес-метод оперативної діагностики кадрового зрізу, який відображає ефективність процесів переважно крізь призму суб'єктивного сприйняття

самого персоналу або лінійних менеджерів. Для підвищення валідності стандартні анкети доповнюються теоретичними кейс-питаннями та ситуаційними завданнями, безпосередньо пов'язаними з функціональними обов'язками працівника (наприклад, перевірка специфікацій продукту, знання внутрішніх регламентів чи CRM-процесів). Розробка інструментарію передбачає обов'язкове тестування пілотної форми на контрольній групі з її подальшою оптимізацією для масштабування на генеральну вибірку компанії.

Переваги: висока швидкість проведення та обробки результатів; гнучкість архітектури опитувальника; можливість безперешкодної інтеграції у внутрішні корпоративні системи (CRM/HRIS).

Обмеження: поверхневий характер аналізу; відсутність часового виміру; зміщення фокусу в бік теоретичних знань, а не практичних дій.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз методів оцінки ефективності персоналу підприємства

Метод оцінки	Аналітична глибина	Ресурсомісткість (час/витрати)	Сфера пріоритетного застосування
Assessment Center	Висока (комплексна)	Дуже висока	Оцінка топ-менеджменту, формування кадрового резерву
Метод 360°	Середня (поведінкова)	Низька/середня	Оцінка корпоративних компетенцій, крос-функціональна взаємодія
Експрес-анкетування	Оперативна (поверхнева)	Низька	Моніторинг hard-skills, періодичний контроль теоретичних знань

Джерело: сформовано авторами

Вибір конкретного методу оцінювання результативності праці має обумовлюватися специфікою архітектури підприємства, бюджетом кадрової політики та стратегічними цілями управління людським капіталом, де найвищу ефективність демонструє синергетичне поєднання кількісних (KPI) та якісних (Assessment, 360°) підходів. Слід акцентувати увагу на тому, що роль HR-аналітики у розвитку особистісного потенціалу полягає у створенні можливості

для персоналізованого підходу до навчання, наставництва, побудови індивідуальних траєкторій розвитку [7].

Представлена на Рис. 1 структурно-логічна схема відображає предиктивний алгоритм імплементації інструментарію HR-аналітики, адаптований під специфіку управління мотиваційним профілем працівників IT-сфери.



Джерело: сформовано авторами.

Рис. 1. Предиктивний алгоритм впровадження HR-аналітики для управління мотивацією персоналу IT-підприємств

На відміну від класичних статичних моделей кадрового менеджменту, запропонований алгоритм базується на концепції безперервного циклу збору даних та Data-Driven підходу. Визначено, що фундаментом є формування

централізованої екосистеми HR-даних та наявність високої аналітичної культури менеджменту у синергії з готовністю персоналу до організаційних змін. Права частина схеми фіксує синергетичний ефект алгоритму, який полягає в оптимізації процесів управління IT-талантами, підвищенні операційної стійкості, капіталізації людських ресурсів та забезпеченні загальної конкурентоспроможності підприємства в умовах макроекономічної невизначеності.

Завдяки двосторонньому зв'язку між результуючим блоком та етапами моніторингу, представлена модель діє як самонавчальна система, що дозволяє мінімізувати ризики суб'єктивізму під час стимулювання праці інженерного персоналу.

Вважаємо, що з огляду на швидкий розвиток HR-технологій та посилення значення HR-аналітики у процесі прийняття управлінських рішень, подальші наукові пошуки у сфері мотиваційного менеджменту IT-сфери доцільно активізувати на реалізації різних моделей мотивації із використанням HR-метрики.

Висновки. Досліджено, що в умовах сучасних кризових викликів та гіперконкуренції на ринку праці HR-аналітика стає ключовим інструментом модернізації мотиваційного менеджменту. Вона забезпечує перехід від реактивного фіксування кадрових проблем до проактивного та предиктивного управління людським капіталом підприємства. Доведено, що універсальні підходи до стимулювання праці в IT-сегменті є деструктивними. Мотиваційне ядро фахівців початкового рівня (Junior) орієнтоване на навчання та визнання, спеціалістів рівня Middle - на менторство та лідерство, тоді як для експертів (Senior) домінують чинники стабільності, технологічної новизни проєкту та високої культури планування.

Систематизовано методи оцінювання результативності персоналу (Performance Review) за критеріями аналітичної глибини та ресурсомісткості. Обґрунтовано, що максимальний синергетичний ефект для IT-компаній забезпечує інтеграція кількісних (KPI) та якісних (Assessment, «360 градусів»)

інструментів із безперервним моніторингом метрик утримання й залученості. Запропоновано авторський предиктивний алгоритм впровадження HR-аналітики, який базується на 7-етапній обробці даних (від визначення бізнес-метрик та консолідації цифрових слідів у Jira, GitHub, Slack до побудови прогнозних моделей вигорання (Predictive Retention)). Це дозволяє синхронізувати індивідуальні цілі працівника зі стратегічними завданнями компанії.

З огляду на стрімку еволюцію технологічних стеків та інструментів штучного інтелекту, подальші наукові пошуки доцільно спрямувати на розробку та практичну апробацію автоматизованих систем прескриптивного управління мотивацією персоналу на базі інтеграції AI-алгоритмів у HRIS-платформи підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лубчак А. Менеджмент без метушні. Як не потонути в операційці: підручник. Київ: Віхола. 2026. 264 с.
2. HR-аналітика: як дані допомагають приймати стратегічні рішення в управлінні персоналом. URL: <https://hurma.work/blog/hr-analitika/>
3. Причепя І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57>
4. Касьмін Д., Котельникова Ю. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 4 (13). С. 141–147. DOI: <https://doi.org/0.32782/dees.13-21>
5. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. (78). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>
6. Мотивація персоналу в IT сфері: системи мотивації для Junior, Middle та Senior. URL: <https://itexpert.work/uk/ukrayinczyam-po-spravzhnomu-brakuye->

[vidpochynku-bagato-hto-mriye-pro-4-dennyj-robochyj-tyzhden-yak-motyvuvaty-personal-v-it-sferi/](#)

7. Костишина Т., Семикіна А., Костишина А. HR-аналітика як інструмент прогнозування розвитку особистісного потенціалу співробітників. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025. (13(46).1), 7–19. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.7-19)

8. HR Business Partner. URL: <https://laba.ua/lecture/4603-hr-business-partner>

9. 19 HR Metrics Examples: Making Data-Driven Decisions in 2026. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-metrics-examples/>

REFERENCES:

1. Lubchak A. (2026) Menedzhment bez metushni. Yak ne potonuty v operatsiitsi. Pidruchnyk [Management without the fuss. How not to drown in the operating room: textbook.]. Kyiv: Vikhola [in Ukrainian].

2. HR-analytika: yak dani dopomahaiut pryimaty stratehichni rishennia v upravlinni personalom [HR analytics: how data helps make strategic decisions in human resources management]. Available at: URL: <https://hurma.work/blog/hr-analitika/> [in Ukrainian].

3. Prychepa I. V., Yavorska K. L. (2019) Formuvannia motyvatsiinoho mekhanizmu stymuliuvannia personalu promyslovykh pidpryemstv za suchasnykh umov hospodariuvannia [Formation of a motivational mechanism for stimulating the personnel of industrial enterprises under modern business conditions]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57> [in Ukrainian].

4. Kasmin D., Kotelnykova Yu. (2024). Innovatsiini HR-tekhnologii: adaptatsiia personalu do tsyfrovohoseredovyshcha [Innovative HR technologies: adaptation of personnel to the digital environment]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. № 4 (13). S. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-21> [in Ukrainian].

5. Lemish K., Suslyk A., Shvachko V. (2025) Systema motyvatsii personalu yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpryemstva [Lemish K., Suslyk A.,

Shvachko V. Personnel motivation system as a factor in increasing the efficiency of an enterprise.]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*. (78). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28> [in Ukrainian].

6. Motyvatsiia personalu v IT sferi: systemy motyvatsii dlia Junior, Middle ta Senior [Personnel motivation in the IT sector: motivation systems for Junior, Middle and Senior]. Available at: URL: <https://itexpert.work/uk/ukrayinczyam-po-spravzhnomu-brakuye-vidpochynku-bagato-hto-mriye-pro-4-dennyj-robochyj-tyzhden-yak-motyvuvaty-personal-v-it-sferi/> [in Ukrainian].

7. Kostyshyna T., Semykina A., Kostyshyna A. (2025) HR-analytyka yak instrument prohnozuvannia rozvytku osobystisnoho potentsialu spivrobitnykiv [Kostyshyna T., Semikina A., Kostyshyna A. HR analytics as a tool for predicting the development of employees' personal potential]. *Tsentrlnoukrajnskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky - Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*.(13(46).1), 7–19. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.7-19) [in Ukrainian].

8. HR Business Partner. URL: <https://laba.ua/lecture/4603-hr-business-partner> [in English].

9. 19 HR Metrics Examples: Making Data-Driven Decisions in 2026. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-metrics-examples/> [in English].

Дата першого надходження статті до видання: 03.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 17.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 25.05.2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)